

الإدارة الصناعية محاضرة (1)

الإدارة

هي الاستخدام الفعال والكفوء للموارد البشرية المادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية (تخطيط - تنظيم - التوجيه والرقابة) لتحقيق أهداف المنظمة .

وهو علم من العلوم الاجتماعية يصف ويفسرو ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية والسلوك الإنساني لتحقيق أهداف معينة

الإدارة علم وفن

فهو علم من خلال دراسة النظريات والمبادئ الإدارية وفن يمتلك المدير القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ بطريقة ذكية تمكنه من السيطرة وتحقيق الأهداف .

الإدارة لها أربع وظائف رئيسية وهي :

- التخطيط : عملية تحديد الأهداف والموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف .
- التنظيم : عملية تقسيم المهام والموارد وإقامة الهيئات والوحدات داخل المنظمة والتنسيق فيما بينها .
- التوجيه : عملية الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم نحو إنجاز الأهداف .
- الرقابة : قياس المنجز ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها .

• مفهوم المدير

هو الشخص المسؤول في المنظمة عن عدد من الأفراد العاملين (المرووسين) ويقوم بتقديم الدعم والمساعدة لهم وتوجيههم بقصد تحقيق الأهداف الموضوعية بالشكل الأمثل والأفضل .

• للمدير تسميات متعددة حسب المنظمة او الهيئة التي يعمل بها ،مثلا هناك (مدير ، رئيس ، صعيد، رئيس الخ

• ادوار المدير

للمدير ثلاث ادوار رئيسية يقوم بها وهي :

- 1- ادوار تفاعلية : التفاعل مع الافراد داخل المنظمة وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف ، وهو ايضا حلقة الوصل بين الاطراف في المنظمة .
- 2- الادوار المعلوماتية : استلام وبلورة وتبادل المعلومات داخل المنظمة وخارج المنظمة .
- 3- الادوار القرارية : استخدام المعلومات في عملية صنع القرار ، معالجة المشاكل داخل المنظمة ، توزيع الموارد ، والتفاوض مع الاطراف المختلفة .

مستويات الإدارة

هناك ثلاث مستويات للإدارة (مستويات المدراء) او الهرم الإداري وهي :

- 1- الإدارة العليا (مدراء الإدارة العليا) : على مستوى الإدارة العليا نجد هناك الرئيس ، نائب الرئيس ، رئيس مجلس الإدارة ، وهم المسؤولون عن الاداء الشامل للمنظمة ويقومون بوضع استراتيجيات المنظمة (رسم استراتيجية المنظمة) لتحقيق الأهداف العامة ضمن رسالة المنظمة .
- 2- الإدارة الوسطى (مدراء الإدارة الوسطى) وهم رؤساء الأقسام الكبرى ، الإدارات الرئيسية في المنظمة (مدير

مستويات الإدارة

هناك ثلاث مستويات للإدارة (مستويات المدراء) أو الهرم الإداري وهي :

- 1- الإدارة العليا (مدراء الإدارة العليا) : على مستوى الإدارة العليا نجد هناك الرئيس ، نائب الرئيس ، رئيس مجلس الإدارة ، وهم المسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة ويقومون بوضع استراتيجيات المنظمة (رسم استراتيجية المنظمة) لتحقيق الأهداف العامة ضمن رسالة المنظمة
- 2- الإدارة الوسطى (مدراء الإدارة الوسطى) وهم رؤساء الأقسام الكبرى ، الإدارات الرئيسية في المنظمة (مدير الإنتاج ، مدير التسويق ، مدير المالية ، مدير الموارد البشرية ، مدير الصيانة... الخ) هؤلاء يقومون بتنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا وإيضاحهم دور في قيادة فرق العمل الكبرى (العاملين) .
- 3- الإدارة الإشرافية (مدراء الإدارة الدنيا) هؤلاء لهم دور في الإشراف والملاحظة على سير العمل داخل المنظمة ، وهم في الأغلب من قدامى العاملين الفنيين ومهمتهم قيادة الفرق الصغيرة .

المهارات الإدارية : وتشمل

- 1- مهارات فكرية : تتمثل في الرؤية الشمولية لجميع مفاصل المنظمة وربط الأجزاء مع بعضها (تتركز الإدارة العليا)
- 2- مهارات إنسانية : للتعامل مع الآخرين في كل المستويات الإدارية .(تخص جميع المستويات الإدارية خاصة الوسطى)
- 3- مهارات فنية : وهي المهارات التي تساعد على تنفيذ الأعمال (الحاسوب، اللغة، الصيانة...) (تتركز في المستويات الدنيا)

المقدرة الإدارية : وتتمثل في النقاط التالية :

- 1- **المقدرة القيادية** : وهي أصعب الصفات ولكن أهمها لإدارة المجموعة والقيادة الفعالة تحتاج إلى تحديد الأهداف بشكل واضح وتحديد الخطة لتحقيق الأهداف وإمكانية بلوغها بكفاءة وفاعلية والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وقد يساعد التدريب والخبرة على أن يصبح الإداري في محل اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف القيادية .
- 2 **قابلية اتخاذ القرارات** : حيث تؤثر القرارات بشكل مباشر أو غير مباشر على تحقيق الأهداف من خلال تأثيرها على أفراد المجموعة وبالتالي تتمكن على الأهداف وتعتمد أهمية القرار وتأثيره على موقع الشخص الذي يتخذ القرار ولغرض اتخاذ القرار يجب الاعتماد على الحقائق المتوفرة و نسبة معقولة من الاحتمالات عندما لا تكون الحقائق متكاملة كما يجب أن يؤخذ بالاعتبار المخاطر الناجمة عن اتخاذ القرار المهم والصعب.
- 3- **التفويض** : إن تفويض الأعمال الروتينية من قبل المدير يتيح له الوقت الكافي للتركيز على الأمور التي تحتاج إلى جهد وتفكير ويتم ذلك عن طريق التدريب والمشكلة الأساسية في صعوبة التنفيذ للأعمال عن طريق التفويض هي عدم وجود الصلاحية الكافية والسلطة اللازمة للشخص الذي تم تفويضه لمحاسبة كل من لا يلتزم بالأوامر .
- 4- **الانضباط** يحتاج الانضباط إلى تطبيق مبدأ العقاب والثواب والإجراءات الانضباطية فالعقاب يستخدم (لعدم تنفيذ الأوامر) والثواب (لتنفيذ الأوامر بشكل متميز) ، وإذا كان المدير ذو شخصية متميزة ويتمتع باحترام الآخرين فإن مجرد التوبيخ سوف يؤثر بشكل كبير على الموظف ، كما أن الإدارة الفعالة هي التي تستخدم المكافآت بصورة حكيمة فكثير من الموظفين يعانون من خيبة أمل عند إهمال المدير لأدائهم المتميز .

مدى السيطرة:

وهي قابلية فرض السلطة والتحكم بمجموعة من الأشخاص ولا تقتصر على المستويات العليا فهي تشمل ملاحظ العمل والمراقب الخ ويعتمد مدى السيطرة على قابلية الشخص فإذا كان مدى السيطرة أكبر من قابلية الشخص المسؤول يكون الإشراف ضعيفا وغير فعال.

الصلاحية والمسؤولية والمساءلة

الصلاحية حق إصدار الأمر للآخرين (للقيام أو عدم القيام) بعمل معين و ممارسة من قبل من يتمتع بها وهي تعطى من المستوى الأعلى إلى الأدنى بموجب تفويض أو قانون أو تعليمات.

المسؤولية هي التعهد والالتزام من جانب الفرد الذي قبل الصلاحية المخولة له بما عهد إليه. وتزداد هذه المسؤولية عندما يخول الشخص بصلاحية البت في الأمور والقضايا المهمة التي تواجه وحدته الإدارية .

المساءلة ما يتوقعه الفرد من جراء ممارسته الصلاحية المخولة له و تعهده والتزامه للقيام بما عهد إليه والذي يعود إليه بشكل

التوزيع سوف يؤثر بشكل كبير على الموصف، كما أن الإدارة الفعالة هي التي تستخدم المصداقية بصورة حكيمة فتنير من الموظفين بعائون من خيبة أمل عند إهمال المدير لأدائهم المتميز .

مدى السيطرة:

وهي قابلية فرض السلطة والتحكم بمجموعة من الأشخاص ولا تقتصر على المستويات العليا فهي تشمل ملاحظ العمل والمراقب الخ ويعتمد مدى السيطرة على قابلية الشخص فإذا كان مدى السيطرة اكبر من قابلية الشخص المسؤول يكون الاشراف ضعيفا وغير فعال.

الصلاحية والمسؤولية والمساءلة

الصلاحية حق إصدار الأمر للآخرين (للقيام أو عدم القيام) بعمل معين و تمارس من قبل من يتمتع بها وهي تعطى من المستوى الأعلى إلى الأدنى بموجب تفويض أو قانون أو تعليمات.

المسؤولية هي التعهد والالتزام من جانب الفرد الذي قبل الصلاحية المخولة له بما عهد إليه . وتزداد هذه المسؤولية عندما يخول الشخص بصلاحية البت في الأمور والقضايا المهمة التي تواجه وحدته الإدارية .

المساءلة ما يتوقعه الفرد من جراء ممارسته الصلاحية المخولة له و تعهده والتزامه للقيام بما عهد إليه والذي يعود اليه بشكل عقاب أو ثواب .

مركزية الصلاحية ولا مركزيتها

ويقصد بذلك حجم الصلاحية التي تمنح أو لا تمنح (تخول أو لا تخول) للغير فإذا منحت للآخرين فتوصف باللامركزية وإذا لم تمنح كانت مركزية

إن إعطاء الأفضلية لأي الأسلوبين يعتمد على عدد من العوامل وهي

- 1- كلفة القرار
- 2- الحفاظ على مصداقية السياسة حيث أن عدم الثبات يؤدي إلى مركزية الصلاحية
- 3- حضارة المنظمة حيث أن للقيم والتقاليد والأعراف دور في اعتماد إحدى السياستين
- 4- قدرات المديرين: فإذا كان إعداد المدير يمكنه من مواجهة المواقف والتصرف إزاءها واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لتصرف الأعمال فهو يعتمد النظام المركزي.
- 5- ميكانيكية الرقابة : كلما كان الجهاز الرقابي قادر على توقع الحوادث عندها تستطيع المنظمة في التوجه نحو اللامركزية في الصلاحية
- 6- الضغوط البيئية : تمارس بعض القوى البيئية مثل النقابات والاتحادات وبعض الهيئات الحكومية دور في نوع الصلاحية

أنواع الصلاحيات

هناك أنواع متعددة من العلاقات نتيجة لاختلاف نوع الصلاحية المخولة إلى المدراء حيث أن هناك علاقات من الأعلى إلى الأسفل وعلاقة استثمارية بين الأدنى والأعلى وعلاقة وظيفية بين الأقسام.

تتطلب مثل هذه العلاقات ثلاث أنواع من الصلاحيات

- 1-الصلاحية الرأسية:توجيه ورقابة المدير إلى المرؤوسين
- 2-الصلاحية الاستشارية:مساهمة صاحب هذه الصلاحية في توجيه ورقابة أعمال الآخرين (خاصة في أعمال أو وظائف محددة وتوجيه النصيح والإرشاد لهم) مثل المكاتب الاستشارية .
- 3-الصلاحيات الوظيفية :مساهمة صاحب هذه الصلاحية في الإشراف على سياسات وأعمال أو تصرفات تصدر عن أفراد يعملون في أقسام أخرى بقصد ضمان حسن تنفيذ الأعمال والتوجيهات ،مثل الرقابة المالية .

التنظيم

- تحديد الإطار الذي تتشكل من خلاله علاقات وارتباطات الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة لتحقيق أهدافها وغاياتها.

- ومن تعاريف التنظيم أيضا هو تحديد السلطة للمسؤولين وتنسيق هذه العلاقات بما يضمن الانسيابية السليمة للأعمال أو تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة

- 1-الصلاحية الرأسية:توجيه ورقابة المدير إلى المرؤوسين
- 2-الصلاحية الاستشارية:مساهمة صاحب هذه الصلاحية في توجيه ورقابة أعمال الآخرين (خاصة في أعمال أو وظائف محددة وتوجيه النصح و الإرشاد لهم) مثل المكاتب الاستشارية .
- 3-الصلاحيات الوظيفية:مساهمة صاحب هذه الصلاحية في الإشراف على سياسات وأعمال أو تصرفات تصدر عن أفراد يعملون في أقسام أخرى بقصد ضمان حسن تنفيذ الأعمال والتوجيهات ،مثل الرقابة المالية .

التنظيم

- تحديد الإطار الذي تتشكل من خلاله علاقات وارتباطات الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة لتحقيق أهدافها وغاياتها.
- ومن تعاريف التنظيم أيضا هو تحديد السلطة للمسؤولين وتنسيق هذه العلاقات بما يضمن الانسيابية السليمة للإعمال أو تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة
- أو هو نظام رسمي يتكون من مجموعة العلاقات التي تصف وتوضح الأنشطة والفعاليات التي ستفاعل مع بعضها البعض لتحقيق غايات المنظمة متمثلة بالسلعة أو الخدمة النهائية .

وظائف التنظيم

- تخصيص وتوزيع الأفراد والموارد الخاصة بالوظائف
- تحديد مسؤوليات الأفراد (التوصيف الوظيفي)
- تحديد تفاصيل ما هو مطلوب من الأفراد
- رسم خطوات الجميع وتقييم البيانات والمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار للمدير

خطوات التنظيم

- تحديد الهدف العام للمنظمة.
- تحديد الأهداف الفرعية والثانوية.
- تحديد الأنشطة الأساسية لتحقيق الأهداف.
- ربط المجاميع لتكوين صورة عامة من الهيكل التنظيمي.
- توزيع المهام والفعاليات للأفراد الذين تتوفر فيهم الكفاءة والقدرة.
- التحويل وإعطاء الصلاحيات للأفراد .

الهيكل التنظيمي

يعرف على انه الاطار الذي يبين مهام ووحدات التنظيم ، أيضا يحدد العلاقات بين هذه الوحدات . مثال ذلك علاقة قسم الانتاج بقسم المالية وقسم التسويق وهكذا .

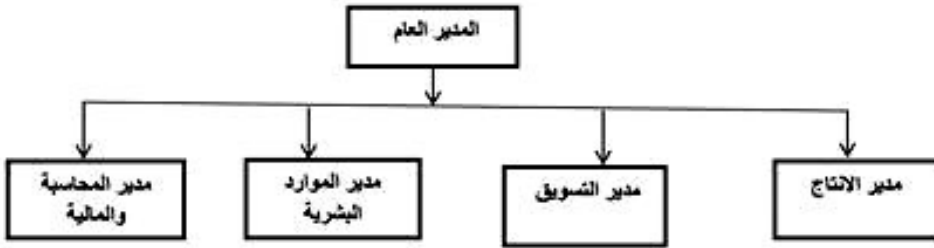
انواع الهياكل التنظيمية الرسمية

الهيكل التنظيمي

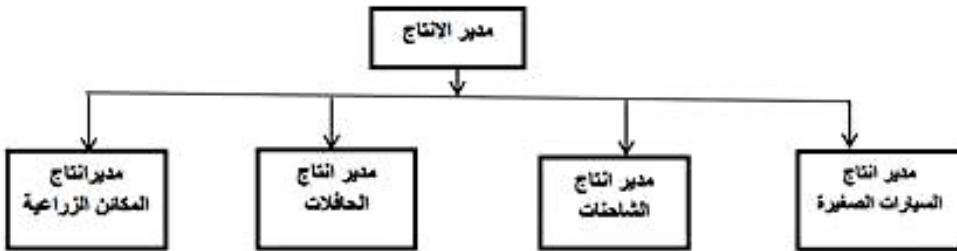
يعرف على انه الاطار الذي يبين مهام ووحدات التنظيم ، ايضا يحدد العلاقات بين هذه الوحدات . مثال ذلك علاقة قسم الانتاج بقسم المالية وقسم التسويق وهكذا .

انواع الهياكل التنظيمية الرسمية

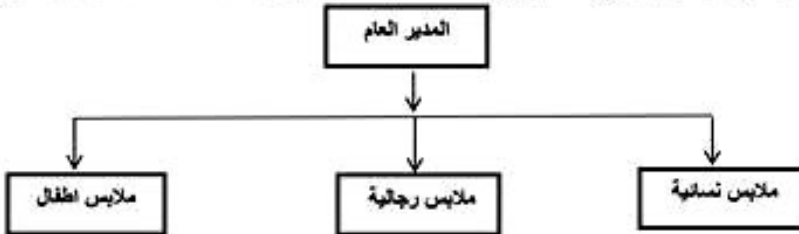
1- التنظيم على الاساس الوظيفي : يتم وضع الاقسام في المنظمة على اساس الوظائف . كما في الشكل



2- على اساس المنتج : يتم وضع اقسام المنظمة على اساس المنتجات مثال ذلك تويوتا للسيارات كما في الشكل



3- على اساس الزبائن : يتم وضع الاقسام في المنظمة على اساس الزبائن مثال ذلك معمل الغزل والنسيج . كما في الشكل



4- على الاساس الجغرافي : يتم وضع الاقسام في المنظمة على الاساس الجغرافي ، ويعتمد هذا التقسيم من قبل المنظمات التي لها مواقع عمل متعددة وموزعة على رقعة جغرافية متعددة حيث يتم تجميع الفعاليات والانشطة كافة جغرافيا وموقعا في مكان واحد ويناط امر الوحدة الجغرافية الى مدير واحد يرتبط بلادارة العليا . مثال ذلك مؤسسات البريد والهواتف ، والمصارف التجارية . كما في الشكل.



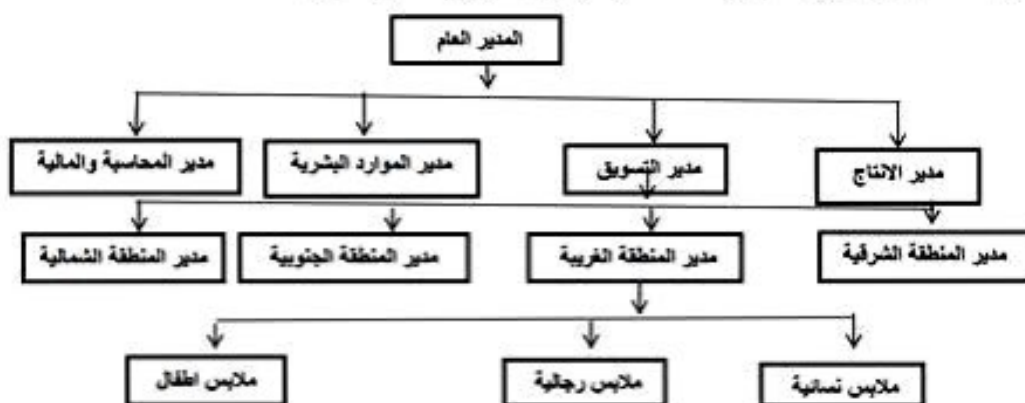
4- على الاساس الجغرافي : يتم وضع الاقسام في المنظمة على الاساس الجغرافي ، ويعتمد هذا التقسيم من قبل المنظمات التي لها مواقع عمل متعددة وموزعة على رقعة جغرافية متعددة حيث يتم تجميع الفعاليات والانشطة كافة جغرافيا وموقعا في مكان واحد ويناط امر الوحدة الجغرافية الى مدير واحد يرتبط بلدارة العليا . مثال ذلك مؤسسات البريد والهاتف ، والمصارف التجارية . كما في الشكل .



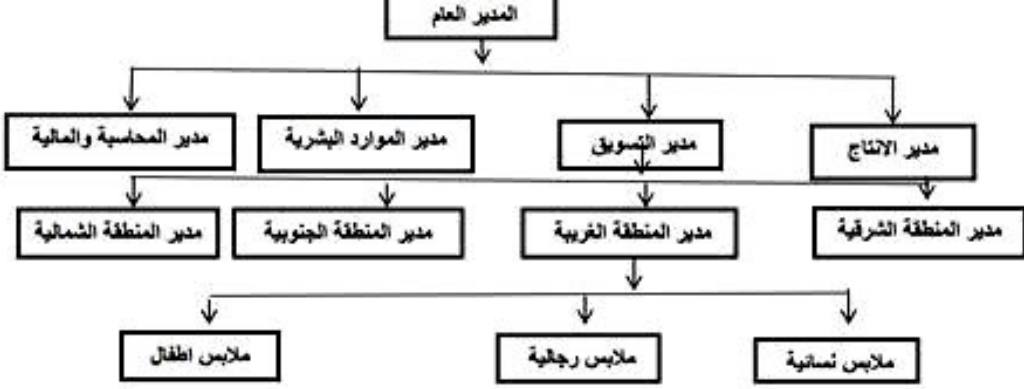
5- حسب عملية الانتاج : يتم وضع الاقسام على اساس عملية الانتاج . كما في الشكل .



6- التنظيم المختلط : يتم وضع الاقسام في المنظمة على اكثر من اساس . وكما في الشكل .



7- التنظيم الشبكي : وهو التنظيم الذي يجمع مجموعة من المنظمات التي ترتبط بعضها البعض عن طريق الشبكة الالكترونية من خلال التعاقبات القائمة بينها للقيام بأعمال مكملة لبعضها البعض ، ويعتمد هذا التنظيم بين المنظمات المتواجدة في دول مختلفة تسعى احدها للحصول على اقل تكلفة انتاجية .
 مثال ذلك شركة انتاج صناعية كبيرة تقوم بعملية صنع اجزاء منتجاتها في دولة وتصميم هذه الاجزاء في دولة اخرى ويتم خزن وتوزيع هذه الاجزاء لأغراض التجميع عبر دول اخرى وكل ذلك يتم من خلال الربط الشبكي الالكتروني بين المديرين القائمين على هذه الاعمال دون الانتقال الجغرافي بين الدول . كما في الشكل



7- **التنظيم الشبكي** : وهو التنظيم الذي يجمع مجموعة من المنظمات التي ترتبط بعضها البعض عن طريق الشبكة الالكترونية من خلال التعاقدات القائمة بينها للقيام بأعمال مكملة لبعضها البعض ، ويعتمد هذا التنظيم بين المنظمات المتواجدة في دول مختلفة تسعى احدها للحصول على اقل تكلفة انتاجية .

مثال ذلك شركة انتاج صناعية كبيرة تقوم بعملية صنع اجزاء منتجاتها في دولة وتصميم هذه الاجزاء في دولة اخرى ويتم خزن وتوزيع هذه الاجزاء لأغراض التجميع عبر دول اخرى وكل ذلك يتم من خلال الربط الشبكي الالكتروني بين المديرين القاطنين على هذه الاعمال دون الانتقال الجغرافي بين الدول . كما في الشكل

